Treasury Board of Canada Comptroller General

1992-93 Estimates

Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1992

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group — Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1993-III-71
ISBN 0-660-57048-3

Printed on recycled paper

Imprimé sur du papier recyclé

1992-93 Estimates

Part III

Treasury Board of Canada
Comptroller General

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. It is divided into two sections. Section I presents an overview of the Program, including: a description, background information, objectives and planning perspective, as well as performance information that forms the basis for the resources requested. Section II provides additional information on costs and resources, and special analyses that readers may require to understand the Program more fully. Although the Program has three activities, no separate section on analysis by activities is included in this Expenditure Plan, due primarily to the size of the organization.

Section I is preceded by Details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This provides continuity with other Estimates documents and helps in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that readers may require. The Table of Contents provides a detailed guide of each Section. References are also made throughout the document and in the Departmental Publications List to help readers find more details on items of particular interest. In addition, there is a Topical Index at the end of the document.

92-03922/

Table of Contents

Page

Spending Authorities

A. Authorities for 1992-93 - Part II of the Estimates 4
B. Use of 1990-91 Authorities - Volume II of the Public Accounts 4

Section I
Program Overview

A. Plans for 1992-93 and Recent Performance 5

1. Highlights 5
2. Summary of Financial Requirements 7
3. Review of Financial Performance 8

B. Background 9

1. Introduction 9
2. Mandate 9
3. Program Objective 9
4. Program Description 9
5. Program Organization for Delivery 10

C. Planning Perspectives 13

1. External Factors Influencing the Program 13
2. Initiatives and Update of Previously Reported Initiatives 13

D. Program Performance Information 19

Section II
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources 22

1. Financial Requirements by Object 22
2. Personnel Requirements 23
3. Net Cost of Program 25

B. Departmental Publications List 26

C. Topical Index 27

Spending Authorities

A. Authorities for 1992-93 - Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1992-93 Main Estimates	1991-92 Main Estimates
	Comptroller General		
20	Program expenditures	**16,892**	16,832
(S)	Contributions to employee benefit plans	**1,751**	1,725
	Total Agency	**18,643**	18,557

Vote - Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1992-93 Main Estimates
	Comptroller General	
20	Comptroller General - Program expenditures	**16,892,000**

Program by Activities

(thousands of dollars)	1992-93 Main Estimates			1991-92 Main Estimates
	Person-years	Budgetary Operating	Total	
Financial Management	80	9,081	**9,081**	9,080
Evaluation and Audit	47	4,306	**4,306**	4,285
Corporate Affairs and Professional Development	54	5,256	**5,256**	5,192
	181	18,643	**18,643**	18,557
1991-92 Person-years	181			

B. Use of 1990-91 Authorities - Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
	Comptroller General			
25	Program expenditures	15,716,000	16,436,749	**16,411,835**
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,653,000	1,773,000	**1,773,000**
	Total Program - Budgetary	17,369,000	18,209,749	**18,184,835**

Section I
Program Overview

A. Plans for 1992-93 and Recent Performance

1. Highlights

These highlights include plans for 1992-93 and the recent performance of the Office of the Comptroller General (OCG).

Better Financial Management Information

Sound financial management is essential to support the government in its decision-making process and its accountability.

- In 1991-92, detailed proposals for change were completed and an assessment of the impact of the financial information strategy on departments and agencies was completed and endorsed by departments. In 1992-93, the OCG will proceed with the development of an implementation plan (see page 14).

- In 1991-92, the OCG developed an assessment methodology to support departments in assessing the state of their financial management. In 1992-93, the OCG will work with departments to test this methodology and to foster its use in departments (see page 14).

- In 1991-92, the OCG coordinated the tabling of 89 Part IIIs of the Estimates, which continue to be the primary focus of OCG work on Parliamentary Estimates reporting. In 1992-93, the OCG will undertake a review to determine changes to Part III that could be made to enhance its usefulness to Parliament, and to identify opportunities to achieve efficiency gains through more streamlined reporting practices (see page 15).

Productivity

The OCG will continue to support productivity improvements through better financial management and more focused evaluations and audits. This will be done by developing new policies, better systems and methodologies, advanced information technology and cash management techniques.

- In 1991-92, a Council for Administrative Renewal was established to pursue opportunities to streamline administrative processes and systems. In 1992-93, the OCG will continue to identify and implement specific projects and build the necessary framework or infrastructure to enable implementation of the broader objectives for administrative improvements (see pages 15-16).

- Cash management savings totalled $1.2 billion in 1990-91. The new five-year Cash Management Plan will contribute at least another $1 billion to deficit reduction through the effective management of government cash flows, gained through working in partnership with departments and agencies in implementing good cash management practices and related productivity improvements (see page 16).

- In 1991-92, the Financial Administration Act was amended to permit certain improvements to

administrative efficiency and cash management across government. In 1992-93, a more fundamental review of the FAA will be initiated that will remove all undue prescription and detail (see page 17).

- In 1991-92, new policies on acquisition cards and account verification were released to reduce administration costs. In 1992-93, it is the intention to review all major financial management policies (see page 17).

- In 1990-91 and 1991-92, the OCG coordinated the implementation of the Goods and Services Tax in departments and agencies. With the majority of implementation issues resolved, future activities will respond to operating issues as they arise.

Strengthening Evaluation and Audit

The evaluation and audit functions continued to evolve to meet the growing demands of information technology, increased delegation, empowerment in line departments and greater accountability for results, and to meet the need to assist managers with service-to-the-public issues.

- In 1991-92, the Treasury Board promulgated revised policies for program evaluation and internal audit. These policies provide departments with greater flexibility, while still ensuring accountability (see page 17).

- In 1991-92, the OCG prepared discussion papers for line managers and evaluation and audit functional communities on performance measurement, assessing service to the public and measuring client satisfaction. More than 10,000 copies of a bulletin on assessing service to the public were distributed to federal managers. In 1992-93, guidance will be provided on the evaluation of consultative programs, the development of service standards and the demonstration of program performance and service to the public (see page 18).

Community Development

Sound financial management, evaluation and audit require competent people. Our work environment is rapidly changing, the work force is aging, and there is strong competition for new entrants to our professional work force. The OCG continues to take a leadership role in human resource management for the financial management, program evaluation and internal audit communities.

- In 1991-92, three human resource strategies were fully implemented: an educational leave and co-op student replacement program, a government-wide rotational program for financial administrators and internal auditors, and a marketing and recruitment program to attract well-qualified university graduates (see page 18).

- In 1991-92, the OCG improved the quality and availability of information supporting its human resource management initiatives by automating a database containing information on employees and vacancies. In 1992-93, career planning strategies for the financial management community will be developed and a series of Practicum sessions will be offered in the National Capital Region and other major centres in Canada, through the Distance Learning and Communications Network (see page 19).

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	**Estimates 1992-93**	Forecast 1991-92	Change
Financial Management	**9,081**	9,080	1
Evaluation and Audit	**4,306**	4,285	21
Corporate Affairs and Professional Development	**5,256**	5,192	64
	18,643	18,557	86
Person-years*	**181**	181	-

* See Figures 7 and 8 (pages 23 and 24), for additional information on person-years.

Explanation of change: The requirements for 1992-93 are $86,000 (or 0.5%) higher than the 1991-92 Forecast. The increase is due primarily to price increases for salaries and employee benefit plans, which are largely offset by reductions related to Management Category salaries and a transfer to Supply and Services Canada with respect to service fees.

3. Review of Financial Performance

Figure 2: 1990-91 Financial Performance

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	Change
Financial Management	8,729	8,424	**305**
Evaluation and Audit	4,347	4,528	**(181)**
Corporate Affairs and Professional Development	5,109	4,417	**692**
	18,185	17,369	**816**
Person-years*	179	181	(2)

* See Figures 7 and 8 (pages 23 and 24), for additional information on person-years.

Explanation of change: The difference of $816,000 (approximately 5%) in 1990-91 was offset by a transfer of $721,000 from Treasury Board Government Contingencies Vote with respect to salary shortfalls, and a statutory adjustment of $120,000 for contributions to employee benefit plans, along with a lapse in expenditures of $25,000.

B. Background

1. Introduction

The Office of the Comptroller General (OCG) is one of two central agencies reporting to the President of the Treasury Board. The OCG focuses on financial management, internal audit and program evaluation functions across the government. The Treasury Board Secretariat is responsible for the management of human and materiel resources and the allocation of financial resources for the government.

2. Mandate

The OCG derives its mandate from a 1978 amendment to the Financial Administration Act, creating the position of Comptroller General of Canada. Section 6 of the Act empowers the Treasury Board to assign to the Comptroller General such responsibilities as it deems appropriate.

3. Program Objective

The program objective of the OCG is to support cost-effective and accountable management in federal departments and agencies by ensuring the establishment and maintenance of sound financial management, audit and program evaluation.

4. Program Description

The OCG has three activities and six sub-activities:

Financial Management: This activity ensures that financial management and accountability requirements are met through sound financial controls, accounting, reporting and systems. This includes the development of legislation and the development, maintenance and promotion of policies and practices for financial control, financial and operational planning, accounting, reporting and financial systems. It also includes the provision of functional human resource management to the financial community, technical and implementation advice to departments and agencies and monitoring of compliance.

Financial Management Information and Systems: This sub-activity ensures that financial management information meets the needs of Parliament, central agencies and departmental managers, in a cost-effective manner. It develops policies and guidelines to ensure that cost-effective financial management systems are present in departments. This includes operational planning and budgeting, financial performance reporting, reporting to Parliament through the Estimates and annual reports, government-wide financial information and systems, and the improvement of productivity in financial management systems.

Accounting and Costing Policy: This sub-activity ensures that government needs and accountability requirements are met in internal control and costing, cash management, summary financial reporting and the Public Accounts, in a cost-effective manner. It does so by establishing the legislative and policy framework for sound financial management, control and reporting. It also gives financial policy interpretation to departments and agencies, and ensures that accounting principles and financial controls support decision making by program managers, the government and Parliament.

Evaluation and Audit: This activity enables departments and agencies to have available and make use of credible and objective information on the relevance, performance and control of their programs and operational activities. It oversees and acts as a catalyst for government-wide and departmental efforts to improve their performance information base. It also accounts to Parliament for government accomplishments in the area.

This activity promotes and records the use of departmental evaluation and audit; provides advice, assistance and lessons-learned to departments in improving their evaluation, audit and performance measurement practices; and conducts special studies. It also assists in the establishment and implementation of government-wide management procedures that use performance information, coordinates interdepartmental evaluations and audits, and ensures that departmental measurement of performance reflects central agencies' priorities.

Evaluation: This sub-activity enables departments and agencies to have credible and objective evaluation information on the performance and relevance of their programs. The OCG develops and communicates evaluation policy and provides guidance on evaluation methods, procedures and standards and on ongoing performance measurement practices. It also monitors departmental and agency evaluations, coordinating their plans with the needs of Treasury Board, Cabinet Committees and central agencies.

Audit: This sub-activity enables departments and agencies to have objective, relevant and credible audit information on the control and performance of their activities. The Treasury Board requires that departments establish and maintain a broad scope auditing function to regularly review the effectiveness of their systems and practices to achieve departmental objectives. The OCG helps departments by developing audit policies and guidelines, by providing implementation advice and assistance and by fostering a professional community. It communicates government-wide audit issues and maintains an audit reports database for use by departments and central agencies. It conducts special studies on behalf of the Treasury Board.

Corporate Affairs and Professional Development: This activity provides effective management direction, corporate performance information and administrative support to the OCG and gives advice on and support for the professional development of the three communities under the OCG's functional direction.

Corporate Affairs: This sub-activity provides the OCG with the strategic direction, and operational and administrative support required to meet its mandate in a way that is responsive to government objectives and priorities. It also includes services from Administration Branch that the CCG shares with Finance Canada and the Treasury Board Secretariat in the areas of finance, personnel, official languages, systems, security, and administrative services.

Professional Development: This sub-activity supports the OCG policy centres in effective government-wide human resource management for the financial management, program evaluation and internal audit communities.

5. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Program's three activities are delivered by three branches (Financial Management Information and Systems, Accounting and Costing Policy, and Evaluation and Audit) and one division (Corporate Affairs and Professional Development). In 1991-92, the former Audit and Review and Program Evaluation branches were combined into the Evaluation and Audit Branch. In addition, the former Professional Development and Corporate Management divisions were combined into the Corporate Affairs and Professional Development Division.

The Financial Management Information and Systems and the Accounting and Costing Policy branches are responsible for the Financial Management Activity.

The Corporate Affairs and Professional Development Division and the Administration Branch are responsible for the Corporate Affairs and Professional Development Activity.

The organization structure is depicted in Figure 3 below. Figure 4 highlights the planned distribution of the OCG's resources for 1992-93.

Figure 3: Organization Structure, as of January 1, 1992

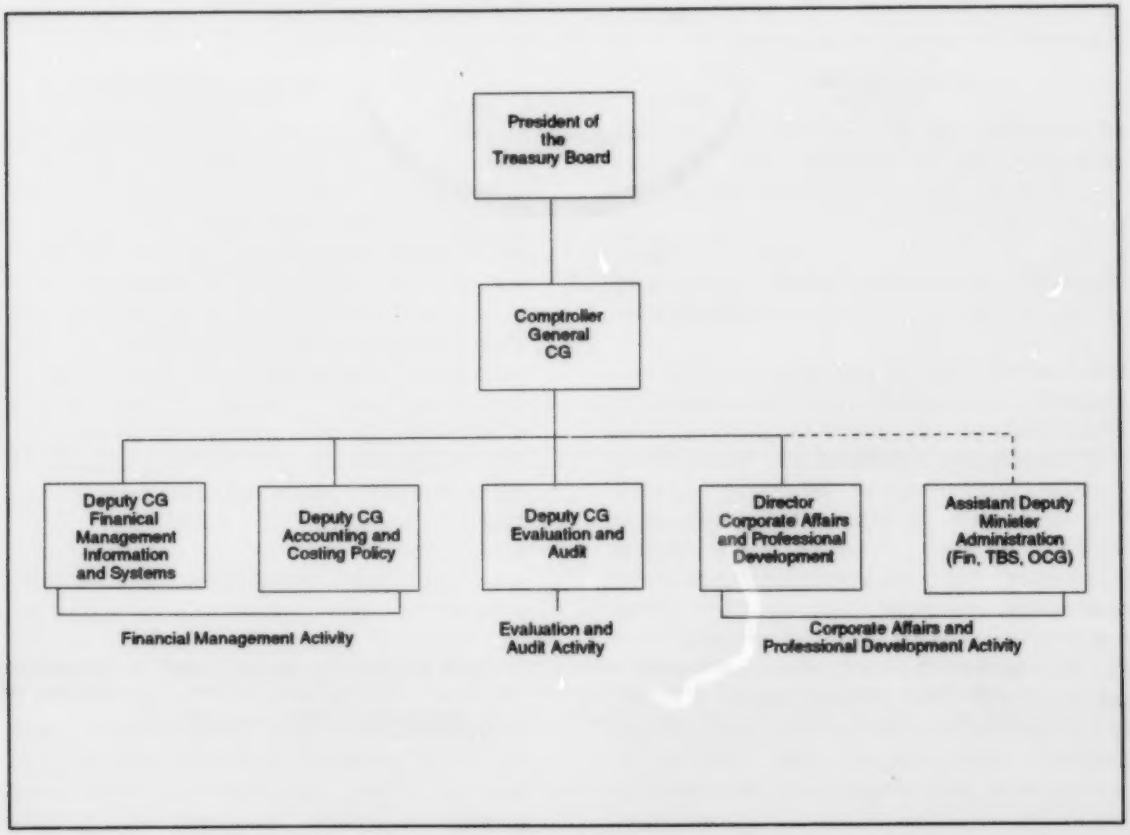
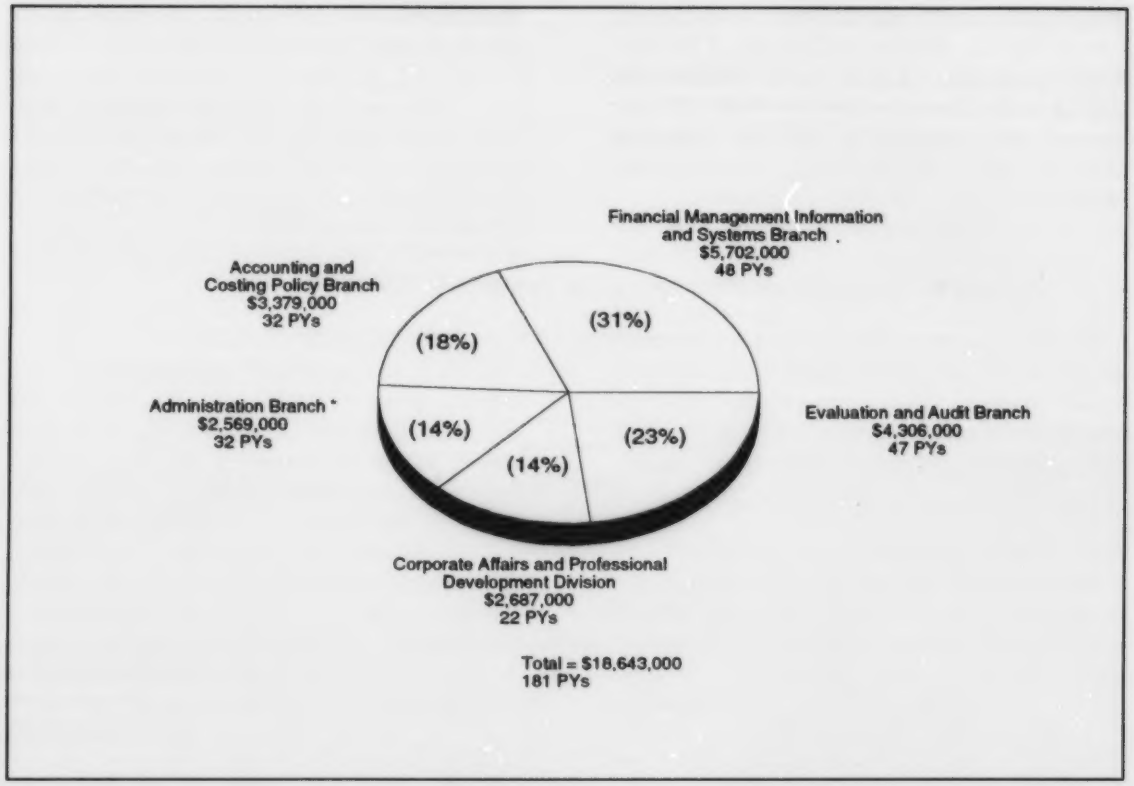

President of the Treasury Board
Comptroller General CG
Deputy CG Finanical Management Information and Systems
Deputy CG Accounting and Costing Policy
Deputy CG Evaluation and Audit
Director Corporate Affairs and Professional Development
Assistant Deputy Minister Administration (Fin, TBS, OCG)
Financial Management Activity
Evaluation and Audit Activity
Corporate Affairs and Professional Development Activity

Figure 4: Planned Use of Comptroller General Resources in 1992-93



Administration Branch comprises 32 person-years, $1,611,000 in salaries and employee benefits, and an amount of $958,000 in goods and services recoverable by Finance Canada. This represents the total forecast cost to the OCG for its share of goods and services provided by the joint Administration Branch (see page 10).

C. Planning Perspectives

1. External Factors Influencing the Program

Fiscal restraint demands that the OCG focus its efforts on enhancing credible performance information on which to make choices and on improving productivity by promoting the use of new technology, by developing more efficient policies within an integrated financial management control framework, and by allocating resources to areas with the greatest potential for improved productivity.

Public Service 2000's emphasis on service to the public, accountability for results, and the empowerment of line managers is changing the way the OCG does its business. As the government moves away from a system of prescriptive controls, the role of the OCG has become increasingly oriented toward service and leadership, while ensuring that an appropriate risk-based control regime exists. The OCG will concentrate on working with departments to improve support to program managers who deliver services to the public. In addition, the OCG will work in partnership with departments to obtain executive-level departmental assurances respecting the information provided, the underlying information and management systems and the production processes and procedures.

New technologies and methodologies, together with increased pressures for timely, responsive administrative practices, are blurring the traditional distinctions among functional policy areas. Increasingly, the OCG is focusing its efforts on linking or even integrating financial, administrative, and personnel systems, to respond effectively to both internal governmental and external clients.

Demographic changes in the Canadian work force are reflected in the financial management, evaluation and audit communities of the federal government. These communities must also deal with an increasingly technological environment and with the effects of delayering and downsizing actions due to fiscal restraint. The OCG will continue to address the important challenges of renewing, revitalizing and broadening its professional communities through dynamic human resource strategies for recruitment, training and professional development.

2. Initiatives and Update of Previously Reported Initiatives

This section presents the new initiatives for 1992-93 and updates those previously reported for 1991-92.

Improving Government-wide Financial Information

The OCG is continuing the development of a comprehensive Financial Information Strategy (FIS) for the government. Modern technology will improve the availability of relevant and timely financial information across government. In 1989-90, the OCG and Supply and Services Canada defined information requirements, the roles and responsibilities for financial information management, and the rules governing the collection and use of financial information. In 1990-91, improvements were made to the management and systems infrastructures, in cooperation with Supply and Services Canada, line departments and other central agencies.

1991-92 Activities The impact assessment of the FIS on departments and agencies was completed. Departments reviewed and endorsed the study's recommendation that the strategy continue to be developed and implemented. The OCG also implemented

"fast track" solutions to meet the financial information needs of key users and developed an overall control framework for central financial systems development.

1992-93 Planned Activities include the development of a FIS systems implementation plan and the processes and methodologies required for implementation to proceed.

Improving Government-wide Common Information Management

In 1991-92, a project was established to improve Common Information Management (CIM) on a government-wide basis. CIM encompasses two complementary facets. The first is the application of effective information management to common information in the functional areas of finance, personnel, materiel and real property, and the second is the requirement for a program that will coordinate activities among and between the functional areas and establish common, government-wide policies and data standards.

1991-92 Activities Several initiatives were begun, such as developing a framework for government-wide CIM initiatives.

1992-93 Planned Activities include:

- developing and promulgating an initial set of standards for government-wide application in functional areas;
- establishing a repository of common information, including best practices, community-endorsed business and information models, reusable specifications and communication and security standards; and
- integrating the methodologies and business models being developed in the functional areas.

Improving Financial Management in Departments and Agencies

The OCG is responsible for providing leadership to departments in financial management, and for ensuring that sound financial management practices are in place.

1991-92 Activities The OCG promoted mechanisms for more flexible resource management for program managers, such as effective approaches for adapting financial management policies and systems to the operating budget regime and self-assessment tools to support departmental applications of the financial management accountability framework.

1992-93 Planned Activities include advice and assistance to ensure the implementation and ongoing evolution of accountability for financial management in departments and agencies. The OCG has continued to adapt the control and accountability frameworks and to streamline standards and policies to support the increased decentralization of financial management authority and accountability. The OCG has also led the review of the financial management control framework in order to identify opportunities for improving financial management in departments and agencies.

Information for Parliament

The OCG is responsible for the standards governing the reporting to Parliament of performance in the use of financial resources. This includes the Estimates, Public Accounts, annual reports and various special purpose reports.

1991-92 Activities Part IIIs of the Estimates for 89 departments and agencies were tabled and a policy interpretation bulletin identifying enhanced reporting requirements for both Major Capital and Major Crown projects was issued. In addition, consistent with the theme

of enhanced responsibility and accountability, departments and agencies prepared management representations for Part IIIs, providing executive-level departmental assurances respecting the information provided, the underlying information and management systems and the production processes and procedures. In addition, a policy and guidelines were issued to streamline reporting while ensuring the availability of information to Parliament. The OCG is working with some 12 departments that have expressed the intent to integrate annual reports with their Part IIIs.

The OCG continued improvements to the summary financial statements and developed new policies addressing the recording of payables at year end. Research into new policies on equity accounting for Crown corporations, accrual of tax revenue, the treatment of concessional loans and accounting for pensions was undertaken.

The OCG prepared and distributed a Compendium of Evaluation Utilization, which contains a large number of examples of useful program evaluations and other relevant information on the federal evaluation function. It also improved the list of completed evaluation studies that is sent annually to the Chairperson of the House Public Accounts Standing Committee. The new format provides parliamentarians with more meaningful and detailed information.

1992-93 Planned Activities include the study of systems options to facilitate electronic access to Part IIIs, including a pilot with interested users, and the achievement of efficiency gains through more streamlined reporting practices. The OCG will also explore better ways to report program evaluation information periodically to Parliament.

Productivity in Financial and Administrative Systems

New technologies and methodologies are providing opportunities to reduce costs. The OCG will continue to promote the sharing of knowledge about financial systems implementation in departments and to streamline other administrative processes and systems. This is aimed at improving the cost-effectiveness of corporate and departmental financial management and other administrative systems and reducing the risk of failure in implementation.

1991-92 Activities Specifications were prepared for salary budget and forecasting systems needed to manage the wage envelope regime established by the February 1991 Budget. Information on available automated systems was disseminated and demonstrations were held for all interested departments. Activities also included the issuance of revised common evaluation criteria; publication of more modules of the Financial Management Systems (FMS) Handbook; and the continuance of a program of regionalized FMS symposia.

An interdepartmental Council for Administrative Renewal (CAR) was established to pursue opportunities to streamline administrative processes and systems. Several initial CAR meetings were held to identify opportunities for improvement of administration support to programs serving the public, and to take advantage of new technologies and methodologies to reduce costs.

1992-93 Planned Activities include the refinement of systems specifications and the encouragement of cost-sharing and joint development efforts among departments.

CAR will pursue opportunities for significant administrative improvement in the following three areas:

- business "re-engineering" - to fundamentally rethink the way administrative services are being provided in order to simplify the processes and reduce costs;
- shared systems - to promote common systems and best practices in administrative functions, to improve support for line managers, to drastically reduce duplication of effort, and to optimize government investment in systems development and maintenance; and
- service delivery options - to explore innovative ways for delivering administrative services to minimize costs and to increase flexibility and efficiency, particularly from the point of view of program support.

While the vision, as embodied in the three major opportunity areas, will be pursued in a strategic manner, CAR will also, in the short run, focus on projects with potential for immediate payback, in order to demonstrate success and to sustain momentum.

Cash Management

The federal government has been improving its cash management practices since 1985. Better business practices that have been implemented include earlier collection of tax revenues, improved invoice processing and payment, streamlined methods to buy and pay for goods and services, and enhanced collection of accounts receivable. Departmental and government-wide initiatives have combined to produce accumulated savings of $2.68 billion.

1991-92 Activities Cash management savings totalled $1.2 billion in 1990-91. These savings stemmed mainly from measures introduced in previous years. However, $79.3 million was attributable to new initiatives undertaken during the year. There was impressive progress made in the areas of collections, electronic banking and payment processes and other departmental initiatives, such as improvements in inventory management, strategic bulk buying at discount rates for ships' fuel, accelerated remittance of Bank of Canada revenue to the government and the introduction of innovative collection and penalty systems for consistently late filers of income tax source deductions.

1992-93 Planned Activities include measures under a new five-year Cash Management Plan that will contribute at least another $1 billion to deficit reduction. Effective management of government cash flows will be gained through working in partnership with departments and agencies in implementing good cash management practices and related productivity improvements, essentially in the following areas: accounts receivable, set-offs, departmental cash management reviews, and electronic commerce.

Costing and Accounting

The OCG is currently streamlining the financial administration regulatory and policy framework to contribute to more effective and efficient financial management.

1991-92 Activities The OCG issued a policy encouraging departments to use acquisition cards to reduce the costs of paying for low value purchases. In addition, a new, flexible account verification policy was released. The new policy permits departments to tailor their account verification practices, commensurate with risk and, in certain cases, to pay before verification, thus increasing the timeliness of payments.

The OCG is undertaking a three-pronged strategy aimed at streamlining financial management legislation, regulations, and Executive control. A major step in this direction, in 1991-92, was the passage of

Bill C-91, An Act to amend the Financial Administration Act (FAA), to improve productivity and cash management.

The OCG collaborated with the Department of Justice and the Treasury Board Secretariat during the year in the delivery, to over 260 departmental representatives, of a course aimed at assisting departments in implementing the user charge policy.

1992-93 Planned Activities include initiation of a more fundamental review of the FAA, aimed at removing all undue prescription and administrative detail. Concurrently, all financial management regulations, issued under the authority of the FAA, are being reviewed. Only those regulations needed to ensure parliamentary control and to protect the public interest will be retained. The entire body of financial management policies is being rewritten to ensure that Treasury Board direction is limited to what is needed to promote cost-effective control and accountability across government and to safeguard public funds. Financial management policies will also be reviewed in light of the review of the financial management control framework by an interdepartmental steering committee chaired by the OCG.

Evaluation and Audit

The principles of Increased Ministerial Authority and Accountability, Public Service 2000 (PS2000) and the new capabilities of information technology are introducing a major shift in the conduct of the federal government's activities.

The PS2000 emphasis on service to the public demands a renewed focus on program performance and results. Continuing budget restraint is also forcing departments to deliver programs in a more cost-effective manner and to look for alternative programming mechanisms. Evaluation should become increasingly valuable to departments as a tool in reviewing and improving their performance as it changes to respond to these priorities.

The main factors affecting internal audit are information technology and PS2000. Under the latter's principles of delegation, empowerment, accountability and risk-taking, new approaches to controls and compliance are being developed.

1991-92 Activities A new policy on program evaluation was adopted by Treasury Board. It provides departments and agencies with greater flexibility and emphasizes accountability for results. Given the growing need for cost-effectiveness information, the OCG has promoted the role evaluation can play in improving program delivery. Federal managers took part in four distinct communications forums on developing cost-effectiveness alternatives. Evaluators participated in a two-day workshop on investigating program rationale and identifying and demonstrating cost-effective alternatives. As part of its commitment to support the development of professional competence in program evaluation, the OCG issued a reference publication on evaluation methods.

The government's internal audit policy and standards were significantly revised and promulgated as Chapter 2 of the Treasury Board Manual on Evaluation and Audit. The Government Internal Audit Plan now offers greater support to management decision making in departments, with respect to audit planning. In response to the Green Plan, environmental auditing was promoted cooperatively with Environment Canada. The OCG expanded the Audit Information Network, a national on-line system to improve the use of information technology within the internal audit community. Audit guides were developed in three areas, one dealing specifically with information technology

issues. A major study on the concepts and practices of internal control was initiated.

The OCG also provided guidance to federal departments and agencies in the area of performance measurement and service-to-the-public assessment through the publication of discussion papers targeted at program managers, evaluators and auditors.

1992-93 Planned Activities Support to Public Service renewal is a key initiative of the OCG. As part of the special efforts to improve the creation and use of cost-effectiveness information, the OCG will document and disseminate lessons learned on alternative programming mechanisms, and provide guidance in that area.

Public Service renewal will continue to provide the key reference point for the OCG in revising audit approaches, methodologies and guidance to better focus on productivity improvements, the streamlining of necessary control systems and on accountability reporting. Means for departmental audit groups to undertake more useful examinations of the cost-effectiveness of operations and management control frameworks will continue to be developed. The OCG will promote the use of information technology for more effective auditing by evaluating audit software, by working with departments on the development of computer-assisted audit techniques, and by advising on the audit of electronic data interchange applications. The OCG will also continue to support and promote environmental auditing.

In pursuit of a results and service-to-the-public orientation, the OCG will develop a revised policy on performance measurement and service to the public, requiring program managers to have and make use of performance information and to communicate service levels to program clients. Guidance will continue to be provided in this area through the organization of workshops and the preparation of discussion papers on the evaluation of consultative programs, the development of service standards, and the demonstration of program and operational performance and service to the public.

Community Development

The OCG will continue to improve the human resource management of the financial management, evaluation and audit communities.

1991-92 Activities The OCG improved the human resource management of its communities through activities designed to improve professional standards and provide developmental opportunities, including:

- implementation of an educational leave and co-op student replacement program (EDCO) within the financial management community; in 1991-92, 34 financial officers were granted educational leave and were replaced by co-op students (regional offices accounted for 35 percent of the total participation) and 24 students have now completed their education;
- development of a rotational program in the financial management and audit communities;
- active marketing of the financial and internal audit officer recruitment and development program (FORD/IARD); in 1991-92, the OCG recruited 51 new candidates into this program, an increase of 6 percent from the 1990-91 recruitment of 48 entrants;
- development of an inventory of audit training available and an on-line inventory for internal audit;
- coordination of conferences, information exchange seminars, workshops and training sessions for professional development;
- information and support to departments and central agencies in human resource management

activities, including Executive Group staffing; and

- development of professional and technical training; in 1991-92, three new financial administration courses were designed and piloted.

1992-93 Planned Activities include the continued implementation of both the government-wide rotational program and the EDCO program. The OCG will also carry out an ambitious marketing strategy to increase the number of regional offices participating in the FORD/IARD program. It will continue to support Executive Group staffing and redeployment for all three communities. In addition, the OCG will continue to support the development of training courses, especially those responding to PS2000. The OCG will also participate in the testing of the Distance Learning and Communications Network by offering a series of Practicum sessions in major centres in Canada. Career planning strategies for the financial management community will also be developed and an enriched program of learning will be provided in the areas of evaluation and audit.

Corporate Affairs

1992-93 Planned Activities include initiation of the operating budget regime for the OCG, effective April 1, 1992. The operating budget consists of aggregate controls over salary, other operating and minor capital expenditures, while person-year controls are de-emphasized. Implementation of an operating budget in the OCG will improve decision making and will increase efficiency by allowing managers to improve decisions on the mix of resource inputs.

D. Program Performance Information

The effectiveness of the OCG is determined primarily by the adequacy of the services provided in financial and management accounting, systems and reporting, program evaluation and internal audit. It will continue to be measured using such mechanisms as client surveys, the Auditor General's annual reports, departmental and central agency policy reviews, and the extent to which the OCG is called upon to be involved in initiatives by other central agencies.

The self-assessment of departmental financial management will be aided by an OCG Guide on Financial Management Accountability. In cash management, departmental achievements and deficit reduction will contribute an additional $1 billion in cash management savings over the next five years, through the implementation of the plan and its related initiatives.

The evaluation function carries out more than 90 evaluation studies on a yearly basis. The quality of evaluation findings is generally good and there is evidence that program evaluation contributes to important resource savings and improvement in program performance every year. However, more should be expected from evaluation. In 1992-93, the OCG will encourage departments to make better use of their evaluation resources to provide a broader spectrum of results information and to ensure that evaluation studies adopt a wider interpretation of the issues that they address in order to fully establish the basis for their conclusions.

The audit function plans and carries out more than 350 internal audits on a yearly basis. These audits cover all major components of departmental operations. Audit planning and reporting are effectively carried out in most departments and contribute positively to departmental management. In 1992-93, the OCG will enhance the value-added of internal audit within the current government milieu, and ensure that internal audit supports the departmental accountability process.

Community participation rates in appointments to key positions, as well as in assignment and interchange programs, will continue to be monitored by the OCG, to assess the mobility of the communities. Recruitment rates into the professional communities through the FORD/IARD program will also be monitored.

The OCG requires 181 person-years and $18,643,000 in 1992-93 in support of its mandate to foster cost-effective and accountable management in the federal government by ensuring that sound financial management, internal audit and program evaluation programs and practices are in place. The resources will be allocated among the three activities: Financial Management, Evaluation and Audit, and Corporate Affairs and Professional Development.

Financial Management: 80 person-years and $9,081,000 are required to continue to improve financial management in departments by:

- maintaining and improving the legislative and policy framework for the operation and control of financial transactions;
- guiding departments in planning and developing financial and common information management systems and their integration with other administrative functions;
- implementing and tracking cash management improvements;
- improving the quality of departmental information for the Part IIIs and for central agencies; and
- improving disclosure in the supplementary estimates and summary financial statements.

Evaluation and Audit: 47 person-years and $4,306,000 are required to strengthen evaluation and audit in departments by:

- improving the quality and usefulness of their functions, and promoting their utilization by departments;
- providing assurance that departmental controls and processes are effective in an environment of increasing decentralization of authority and accountability across the government;
- realigning evaluation and audit as the focal point for performance information within departments;
- providing guidance on performance measurement and assessment of service to the public;
- developing comprehensive government evaluation and audit plans; and
- conducting special studies for the Treasury Board.

Corporate Affairs and Professional Development: 54 person-years and $5,256,000 are required to provide the OCG with the strategic direction, operational and administrative support needed to fulfil its mandate, and to support its responsibilities for government-wide human resource management of the financial management, evaluation and audit communities.

Figure 5: Five-Year Overview of Financial Requirements

(thousands of dollars)	**Estimates 1992-93**	Forecast 1991-92	Actual 1990-91	Actual 1989-90	Actual 1988-89
Financial Management					
- Financial Management Information and Systems	**5,702**	5,707	5,478	4,920	3,793
- Accounting and Costing Policy	**3,379**	3,373	3,251	2,563	1,642
	9,081	9,080	8,729	7,483***	5,435***
Evaluation and Audit	**4,306**	4,285	4,347	4,529	4,121
Corporate Affairs and Professional Development					
- Corporate Affairs and Professional Development	**2,687**	2,715	2,132	1,375	1,056
- Administration	**2,569***	2,477*	2,977**	2,565**	1,964**
	5,256	5,192	5,109	3,940***	3,020***
	18,643	18,557	18,185	15,952	12,576

* In 1992-93, financial, personnel, systems, security and administrative services will be provided by 32 person-years, $1,611,000 in salaries and employee benefits and a recoverable portion (by Finance Canada) in the amount of $958,000 in goods and services.

In 1991-92, these services were provided by 32 person-years, $1,560,000 in salaries and employee benefits and a recoverable portion (by Finance Canada) in the amount of $917,000 in goods and services.

** Represents the recovery (by Finance Canada) for administration services, which includes salaries, employee benefits, and goods and services.

*** The amounts for 1988-89 and 1989-90 have been restated in terms of the current Operational Plan Framework.

Section II
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Expenditures by object for the OCG are presented in Figure 6.

Figure 6: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	**Estimates 1992-93**	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Personnel			
Salaries and wages	**10,942**	10,817	11,532
Contributions to employee benefit plans	**1,751**	1,676	1,773
	12,693	12,493	13,305
Goods and Services			
Transportation and communications	**598**	613	418
Information	**645**	676	637
Professional and special services	**3,368**	3,509	1,816
Rentals	**62**	117	50
Purchased repair and upkeep	**7**	12	4
Utilities, materials and supplies	**304**	220	149
Construction and acquisition of machinery and equipment	**-**	-	569
Other subsidies and payments	**8**	-	-
Administration services (Finance)	**958**	917	1,237
	5,950	6,064	4,880
	18,643	18,557	18,185

2. Personnel Requirements

Figure 7 below presents the OCG's person-year requirements by activity, and Figure 8 provides details of personnel requirements.

Person-year refers to the employment of one person for one full year, or the equivalent. For example, one person-year can refer to the employment of three persons for four months each. A person-year may consist of regular time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employees, and other types of employees.

These person-years are not subject to Treasury Board control but are disclosed in Part III of the Estimates, on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditure requirements specified in the Estimates. These include other salary expenditures expressed in person-year equivalents, e.g., training allowances for casuals, students, etc.

Figure 7: Person-year Requirements by Activity

	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Financial Management	**80**	80	79
Evaluation and Audit	**47**	47	46
Corporate Affairs and Professional Development	**54**	54	54
	181	181	179

Figure 8: Details of Personnel Requirements

	Person-years			Current	1992-93 Average
	Estimates 92-93	Forecast 91-92	Actual 90-91	Salary Range	Salary Provision
Executive	45	55	48	61,500 -165,500	113,500
Scientific and Professional	5	5	6	20,000 - 84,700	52,350
Administrative and Foreign Services	96	86	85	15,516 - 72,817	44,167
Technical	1	1	3	16,124 - 73,716	44,920
Administrative Support	32	32	35	16,356 - 40,768	28,562
Operational	2	2	2	16,989 - 51,984	34,487
	181	181	179		

The person-year columns display the forecast distribution of the authorized person-years for the OCG, by occupational group. The Current Salary Range column shows the salary ranges, by occupational group as at October 1, 1991. The Average Salary Provision column reflects the estimated base salary costs, including an allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay, divided by the person-years for the occupational group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Net Cost of Program

The Estimates of the Program include only those expenditures to be charged to its voted authorities. Figure 9 provides details of other cost items that need to be taken into account to arrive at the estimated total cost of the Program.

Figure 9: Total Cost of the Program for 1992-93

(thousands of dollars)	Main Estimates	Add Other Costs*	Estimated Total Program Cost	
	1992-93	1992-93	**1992-93**	1991-92
Comptroller General	18,643	2,613	**21,256**	20,679

* Other costs consist of:

	($000)
• services provided without charge from Public Works Canada	2,258
• Supply and Services Canada cheque issue services	14
• services provided without charge by the Treasury Board	341
	2,613

B. Departmental Publications List

The following is a selective list of publications.

Financial Management

Cash Management in the Government of Canada
Cash Management Progress Report to the Treasury Board
Chart of Accounts Manual
Financial Management Systems Handbook
Guide on Financial Management Accountability
Reference Manual on Cash Management for Departments and Agencies
Working Together in Financial Management

Evaluation and Audit

A Compendium of Evaluation Utilization
Guide on the Program Evaluation Function
Internal Auditing Standards in the Government of Canada
Into the 90s - Government Program Evaluation Perspectives
Line Managers and Assessing Service to the Public
Program Evaluation Methods - Measurement and Attribution of Program Results
PS2000 - The Internal Audit Response
Working Standards for the Evaluation of Programs in Federal Departments and Agencies

Corporate Affairs and Professional Development

A Mutual Commitment to Professional Growth - Educational Leave/Co-op Replacement Program
A Perfect Balance of Challenge and Reward - Financial Officer and Internal Auditor Recruitment and Development Programs
Explore New Horizons - Educational Leave/Co-op Replacement Program
Financial Officer Recruitment and Development - Internal Auditor Recruitment and Development
Point of Contact - Financial Officer Rotational Assignments - Internal Auditor Developmental Assignments

C. Topical Index

A
Account verification, 6, 16
Accountability framework, 14
Accounting and Costing Policy, 9
Acquisition cards, 6, 16
Administration Branch, 10, 12
Annual reports, 9, 14, 15
Audit, internal audit, 6, 9, 10, 17, 18, 19
Audit Information Network, AIN, 17

B
Bill C-91, 17
Business re-engineering, 16

C
Cash management, 5, 9, 16, 19
Cash Management Plan, 5, 16
Common Information Management, CIM, 14
Compendium of Evaluation Utilization, 15
Corporate Affairs, 10, 19
Corporate Affairs and Professional Development, 10, 20
Council for Administrative Renewal, CAR, 5, 15, 16

D
Demographic changes, 13
Distance Learning and Communications Network, 6, 19

E
Educational leave and co-op student replacement, EDCO, 6, 18, 19
Environmental auditing, 17, 18
Estimates, Part III, 5, 14, 15
Evaluation and Audit, 6, 9, 17, 20
Evaluation, program evaluation, 6, 9, 10, 17, 18, 19

F
Financial Administration Act, FAA, 5, 9, 17

F (cont'd)
Financial Information Strategy, FIS, 5, 13, 14
Financial Management, 5, 9, 19, 20
Financial Management Information and Systems, 9
Financial and internal audit officer recruitment and development, FORD/IARD, 18, 19, 20
Fiscal restraint, 13

G
Goods and Services Tax, 6
Government Internal Audit Plan, 17

I
Inventory for internal audit, 18

M
Management representation, 15

N
New technologies and methodologies, 13

O
Operating budgets, 19

P
Performance measurement, 6, 18
Person-year, 23, 24
Professional Development, 10
Public Service 2000, PS2000, 13, 17

R
Rotational program, 6, 18, 19

S
Service delivery options, 16
Shared systems, 16
Summary financial statements, 15

U
User charge policy, 17

Conseil du Trésor du Canada Contrôleur général

Budget des dépenses 1992-1993

Partie III

Plan de dépenses

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1992

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées
et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada — Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1993-III-71
ISBN 0-660-57048-3

Imprimé sur du papier recyclé

Printed on recycled paper

Budget des dépenses
1992-1993
Partie III

Conseil du Trésor du Canada
Contrôleur général

Préface

Le présent plan de dépenses est conçu pour servir de document de référence. Il comprend deux sections. La section I présente un aperçu du Programme, dont une description, des données de base, des objectifs, des perspectives en matière de planification ainsi que des données sur le rendement qui justifient les ressources demandées. La section II fournit de plus amples renseignements sur les coûts et les ressources ainsi que des analyses spéciales qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme. Même si le programme comprend trois activités, le lecteur ne trouvera pas dans ce document une analyse de chaque activité en raison de la taille de l'organisation.

La section I est précédée de données sur les Autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du Volume II des Comptes publics, ce qui assure une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et permet d'évaluer les résultats financiers du Programme au cours de l'année écoulée.

Ce document est conçu de manière à permettre au lecteur de trouver facilement les renseignements dont il peut avoir besoin. La table des matières donne un aperçu détaillé de chaque section; les renvois faits au document et à la liste de publications du ministère permettent au lecteur d'obtenir des précisions complémentaires sur des points particuliers; enfin, le document se termine par un index par sujet.

Table des matières

		Page
Autorisations de dépenser		
A.	Autorisations pour 1992-1993 - Partie II du Budget des dépenses	4
B.	Utilisation des autorisations de 1990-1991 - Volume II des Comptes publics	4
Section I		
Aperçu du Programme		5
A.	Plans pour 1992-1993 et rendement récent	5
	1. Points saillants	5
	2. Sommaire des besoins financiers	7
	3. Examen des résultats financiers	8
B.	Données de base	9
	1. Introduction	9
	2. Mandat	9
	3. Objectif du Programme	9
	4. Description du Programme	9
	5. Organisation du Programme en vue de son exécution	11
C.	Perspective de planification	14
	1. Facteurs externes qui influent sur le Programme	14
	2. Initiatives et état des initiatives annoncées antérieurement	14
D.	Données sur le rendement du Programme	21
Section II		
Renseignements supplémentaires		24
A.	Aperçu des ressources du Programme	24
	1. Besoins financiers par article	24
	2. Besoins en personnel	25
	3. Coût net du Programme	27
B.	Liste des publications du ministère	28
C.	Index par sujet	29

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1992-1993 - Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédit	(en milliers de dollars)	Budget principal 1992-1993	Budget principal 1991-1992
	Contrôleur général		
20	Dépenses du Programme	**16 892**	16 832
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**1 751**	1 725
	Total pour l'ensemble de l'organisme	**18 643**	18 557

Crédit - Libellé et sommes demandées

Crédit	(dollars)	Budget principal 1992-1993
	Contrôleur général	
20	Contrôleur général - Dépenses du Programme	**16 892 000**

Programme par activité

(en milliers de dollars)	Budget principal 1992-1993			Budget principal 1991-1992
	Années-personnes	Budgétaire Fonctionnement	Total	
Gestion financière	80	9 081	**9 081**	9 080
Évaluation et vérification	47	4 306	**4 306**	4 285
Affaires ministérielles et perfectionnement professionnel	54	5 256	**5 256**	5 192
	181	18 643	**18 463**	18 557
Années-personnes en 1991-1992	181			

B. Utilisation des autorisations de 1990-1991 - Volume II des Comptes publics

Crédit	(dollars)	Budget principal	Total des crédits disponibles	Utilisation réelle
	Contrôleur général			
25	Dépenses du Programme	15 716 000	16 436 749	**16 411 835**
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 653 000	1 773 000	**1 773 000**
	Total du Programme - Budgétaire	17 369 000	18 209 749	**18 184 835**

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1992-1993 et rendement récent

1. Points saillants

Voici les points saillants des plans de 1992-1993 et du rendement récent du Bureau du contrôleur général (BCG).

Amélioration de l'information sur la gestion financière

Le gouvernement a besoin d'une saine gestion financière pour appuyer son processus décisionnel et son obligation de rendre compte.

- En 1991-1992, des propositions de modifications détaillées ont été terminées et une évaluation de l'impact de la stratégie d'information financière sur les ministères et les organismes a été mise au point et approuvée par les ministères. En 1992-1993, le BCG poursuivra avec l'élaboration d'un plan d'exécution (voir page 14).

- En 1991-1992, le BCG a élaboré une méthode d'évaluation pour aider les ministères à déterminer l'état de leur gestion financière. En 1992-1993, il les aidera à tester la méthode et il les encouragera à l'appliquer (voir page 15).

- En 1991-1992, le BCG a coordonné le dépôt de 89 Parties III du Budget des dépenses, ce qui constitue le plus gros de son travail à l'égard des rapports au Parlement. En 1992-1993, il fera un examen afin de déterminer les modifications pouvant être apportées à la Partie III pour la rendre plus utile au Parlement et de cerner les possibilités d'accroître l'efficience en simplifiant davantage les méthodes de rapport (voir page 16).

Productivité

Le BCG continuera de favoriser l'accroissement de la productivité dans les ministères par une meilleure gestion financière et des évaluations et des vérifications plus ciblées. Il y parviendra en élaborant de nouvelles politiques, des systèmes et des méthodes améliorés, des technologies de l'information de pointe et des méthodes de gestion de la trésorerie.

- En 1991-1992, le Conseil du renouveau administratif a été créé pour étudier la possibilité de simplifier les processus et les systèmes administratifs. En 1992-1993, le BCG continuera à lancer des projets spéciaux et à ériger le cadre ou l'infrastructure nécessaire à la mise en oeuvre des objectifs plus globaux relativement à l'amélioration des activités administratives (voir page 17).

- En 1990-1991, les économies découlant de la gestion de la trésorerie ont totalisé 1,2 milliard de dollars. Le nouveau plan quinquennal de gestion de la trésorerie permettra de réduire d'au moins un milliard de dollars le déficit national grâce à une gestion efficace des deniers publics, résultant du travail d'équipe accompli avec les ministères et les organismes pour l'application de saines

méthodes de gestion des fonds et l'accroissement de la productivité (voir pages 17-18).

- En 1991-1992, la Loi sur la gestion des finances publiques a été modifiée afin de permettre d'améliorer l'efficacité de l'administration et la gestion de la trésorerie dans l'administration fédérale. En 1992-1993, on entreprendra un examen plus poussé des fondements de cette loi afin d'en supprimer les prescriptions et les détails superflus (voir page 18).

- En 1991-1992, de nouvelles politiques sur les cartes d'achat et la vérification des comptes ont été instaurées pour réduire les frais administratifs. En 1992-1993, il est prévu de revoir les principales politiques de gestion financière (voir page 18).

- En 1990-1991 et en 1991-1992, le BCG a coordonné l'instauration de la taxe sur les produits et services dans les ministères et les organismes. La plupart des questions d'instauration étant maintenant résolues, il s'occupera désormais des questions de fonctionnement qui se présentent.

Amélioration de l'évaluation et de la vérification

L'évaluation et la vérification ont continué d'évoluer, d'une part, pour répondre aux nouvelles exigences des technologies de l'information, de la délégation accrue des pouvoirs, de l'habilitation des ministères d'exécution et de la responsabilité plus prononcée à l'égard des résultats et, d'autre part, pour aider les gestionnaires à résoudre les questions concernant le service au public.

- En 1991-1992, le Conseil du Trésor a révisé les politiques concernant l'évaluation de programmes et la vérification interne. Ces politiques donnent aux ministères plus de latitude, tout en assurant toujours la responsabilité (voir page 19).

- En 1991-1992, le BCG a rédigé, à l'intention des gestionnaires axiaux et des agents d'évaluation et de vérification, des documents sur la mesure du rendement, l'appréciation du service au public et la mesure de la satisfaction du client. Il a envoyé aux gestionnaires fédéraux plus de 10 000 exemplaires d'un bulletin sur l'appréciation du service au public. En 1992-1993, il donnera des orientations sur l'évaluation de programmes de consultation, l'élaboration de normes de service et la mesure du rendement des programmes et du service au public (voir page 19).

Perfectionnement professionnel

La qualité de la gestion financière, de l'évaluation et de la vérification est directement liée à la compétence des gens. Le climat de travail évolue rapidement; l'effectif vieillit et il y a une concurrence serrée parmi les nouveaux candidats qui veulent se joindre à nos effectifs. Le BCG continue de jouer un rôle de chef de file dans la gestion des ressources humaines pour les collectivités de la gestion financière, de l'évaluation de programmes et de la vérification interne.

- En 1991-1992, trois nouvelles stratégies axées sur les ressources humaines ont été instaurées intégralement: un programme de congé d'études et de remplacement COOP, un service de courtage à l'échelle du gouvernement pour les agents financiers et les

vérificateurs internes et un programme de promotion et de recrutement pour attirer des diplômés universitaires compétents (voir page 20).

- En 1991-1992, le BCG a amélioré la qualité et la disponibilité des renseignements à l'appui de la gestion des ressources humaines en automatisant une base de données sur les employés et les postes vacants. En 1992-1993, il établira des stratégies de planification de carrières pour les agents financiers et offrira une série de séances «practicum» dans la région de la Capitale nationale ainsi que dans les grands centres du Canada au moyen du réseau des communications et de la formation à distance (voir page 20-21).

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1: Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1992-1993**	Prévu 1991-1992	Différence
Gestion financière	**9 081**	9 080	1
Évaluation et vérification	**4 306**	4 285	21
Affaires ministérielles et perfectionnement professionnel	**5 256**	5 192	64
	18 643	18 557	86
Années-personnes*	**181**	181	-

* Pour de plus amples renseignements sur les années-personnes, veuillez consulter les tableaux 7 et 8 (pages 25 et 26).

Explication de la différence: Les besoins pour 1992-1993 dépassent de 86 000 $ (ou 0,5 p. 100) les prévisions de 1991-1992. L'écart est principalement attribuable aux augmentations des traitements et des régimes d'avantages sociaux du personnel qui sont en grande partie compensées par des réductions aux traitements des membres de la catégorie de la gestion et un transfert à Approvisionnements et Services Canada à l'égard des frais administratifs.

3. Examen des résultats financiers

Tableau 2: Rendement financier de 1990-1991

(en milliers de dollars)	1990-1991		
	Réel	Budget principal	Différence
Gestion financière	8 729	8 424	**305**
Évaluation et vérification	4 347	4 528	**(181)**
Affaires ministérielles et perfectionnement professionnel	5 109	4 417	**692**
	18 185	17 369	**816**
Années-personnes*	179	181	**(2)**

* Pour de plus amples renseignements sur les années-personnes, veuillez consulter les tableaux 7 et 8 (pages 25 et 26).

Explication de la différence: L'écart de 816 000 $ (approximativement 5 p. 100) en 1990-1991 a été compensé par un transfert de 721 000 $ tirés du crédit 5 du Conseil du Trésor (Éventualités du gouvernement) à l'égard du déficit des traitements, par un redressement prévu par la loi de 120 000 $ pour les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et une péremption des dépenses de 25 000 $.

B. Données de base

1. Introduction

Le BCG est l'un des deux organismes centraux qui relèvent du président du Conseil du Trésor. Les efforts du BCG portent sur les activités de gestion financière, de vérification interne et d'évaluation de programmes dans l'administration fédérale. Le Secrétariat du Conseil du Trésor est chargé de la gestion des ressources humaines et matérielles et de la répartition des ressources financières dans l'administration fédérale.

2. Mandat

Le mandat du BCG a été établi en 1978 par une modification à la Loi sur la gestion des finances publiques, créant le poste de contrôleur général du Canada. L'article 6 de cette loi habilite le Conseil du Trésor à confier au contrôleur général toute responsabilité qu'il juge appropriée.

3. Objectif du Programme

L'objectif du programme du BCG est d'appuyer une gestion axée sur l'obligation de rendre compte et un bon rapport coût-efficacité dans les ministères et organismes du gouvernement fédéral en assurant l'établissement et le maintien d'une gestion financière saine ainsi que d'une vérification et d'une évaluation de programmes valables.

4. Description du Programme

Le BCG comprend trois activités et six sous-activités:

Gestion financière: L'objectif de cette activité est de satisfaire les besoins en information sur la gestion financière et les exigences relatives à l'obligation de rendre compte grâce à de bons systèmes financiers et comptables, et à des rapports et des contrôles valables. Cette activité comprend l'élaboration de textes législatifs et l'élaboration, l'administration et la promotion de politiques et de pratiques relatives au contrôle financier, à la planification financière et opérationnelle, à la comptabilité, à l'établissement de rapports et aux systèmes financiers. Elle comprend aussi la gestion fonctionnelle des ressources humaines pour les agents des finances, la prestation de conseils techniques et de mise en oeuvre aux ministères et organismes, de même que le contrôle de la conformité.

Information et systèmes de gestion financière: Dans le cadre de cette sous-activité, on veille à répondre de façon rentable aux besoins en information de gestion financière du Parlement, des organismes centraux et des gestionnaires des ministères. À cette fin, on élabore des politiques et des lignes directrices pour garantir que des systèmes de gestion financière rentables sont présents dans les ministères. La sous-activité comprend la planification opérationnelle et la budgétisation, les rapports sur le rendement financier, les comptes rendus au Parlement au moyen des budgets des dépenses et des rapports annuels, les systèmes financiers et d'information financière à l'échelle du gouvernement, de même que l'accroissement du rendement des systèmes de gestion financière.

Politique de comptabilité et d'attribution des coûts: Dans le cadre de cette sous-activité, on veille à satisfaire de façon rentable les besoins du gouvernement et l'obligation de rendre compte dans les domaines du contrôle interne et de l'établissement des coûts, de la gestion de la trésorerie, des rapports financiers

récapitulatifs et des Comptes publics. Pour ce faire, on délimite les cadres législatif et stratégique pour une gestion, un contrôle et des rapports financiers sains. On donne également des interprétations de la politique financière aux ministères et organismes et on s'assure que les principes comptables et les contrôles financiers appuient les décisions prises par les gestionnaires de programmes, le gouvernement et le Parlement.

Évaluation et vérification: Cette activité permet aux ministères et aux organismes d'obtenir et d'utiliser des renseignements valables et objectifs sur la pertinence, le rendement et le contrôle de leurs programmes et de leurs activités administratives. Elle surveille et catalyse les efforts déployés par les éléments de l'administration fédérale pour améliorer leur base de données sur le rendement. Elle présente au Parlement des rapports sur les réalisations du gouvernement dans le domaine. Elle promeut l'évaluation et la vérification dans les ministères et en consigne l'usage. Elle donne aux ministères des avis et des renseignements tirés de l'expérience pour les aider à améliorer leurs méthodes d'évaluation, de vérification et de mesure du rendement et mener des études spéciales. Elle participe à l'établissement et à la mise en oeuvre de procédures de gestion intégrée qui utilisent l'information sur le rendement. Elle coordonne les évaluations et les vérifications des ministères et veille à ce que la mesure du rendement ministériel corresponde aux priorités des organismes centraux.

Évaluation: Cette sous-activité permet aux ministères et aux organismes d'avoir, en matière d'évaluation, des renseignements objectifs et valables sur le rendement et la pertinence de leurs programmes. Le BCG élabore la politique d'évaluation et la communique et il donne des conseils sur les méthodes, les procédures et les normes d'évaluation et les méthodes de mesure du rendement. Il contrôle les évaluations des ministères et des organismes et coordonne leurs plans pour qu'ils répondent aux exigences du Conseil du Trésor, des comités du Cabinet et des organismes centraux.

Vérification: Cette sous-activité permet aux ministères et aux organismes d'avoir, en matière de vérification, des renseignements objectifs et valables sur le contrôle et le rendement de leurs activités. Le Conseil du Trésor exige que les ministères exercent des activités de vérification étendues et examinent périodiquement le rendement de leurs systèmes et de leurs pratiques afin d'atteindre les objectifs ministériels. Le BCG aide les ministères à satisfaire à cette exigence en élaborant des politiques et des lignes directrices en matière de vérification, en fournissant aide et conseils pour la mise en oeuvre de ces politiques et en favorisant le développement professionel de la collectivité. Il communique les questions concernant la vérification et tient une base de données sur les rapports de vérification à l'usage des ministères et des organismes centraux. Il effectue également des études spéciales au nom du Conseil du Trésor.

Affaires ministérielles et perfectionnement professionnel: Cette activité assure au BCG une orientation efficace de la gestion, la prestation de renseignements sur le rendement et un soutien administratif. Elle permet de donner des conseils et de l'aide en vue du perfectionnement des trois groupes professionnels qui relèvent de la direction fonctionnelle du BCG.

Affaires ministérielles: Cette sous-activité fournit au BCG l'orientation stratégique et le soutien opérationnel et administratif dont il a besoin pour remplir son mandat conformément aux objectifs et aux

priorités du gouvernement. Elle comprend la prestation, par la Direction de l'administration, de services dans les domaines des finances, du personnel, des langues officielles, des systèmes, de la sécurité, et de l'administration, services que le BCG partage avec le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Perfectionnement professionnel: Cette sous-activité aide les centres de décision du BCG à bien gérer les ressources humaines des collectivités de la gestion financière, de l'évaluation de programmes et de la vérification interne.

5. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure de l'activité: Les trois activités du Programme sont exécutées par trois directions (Information et systèmes de gestion financière, Politique de comptabilité et d'attribution des coûts, Évaluation et vérification) et une division (Affaires ministérielles et perfectionnement professionnel).

En 1991-1992, on a fusionné la Direction de la vérification et de l'examen et la Direction de l'évaluation des programmes pour former la Direction de l'évaluation et de la vérification. On a également fusionné la Division du perfectionnement professionnel et la Division de la gestion intégrée pour créer la Division des affaires ministérielles et du perfectionnement professionnel.

L'activité de gestion financière relève de la Direction de l'information et des systèmes de gestion financière et de celle de la Politique de comptabilité et d'attribution des coûts.

L'activité «affaires ministérielles et perfectionnement professionnel» relève de la Division des affaires ministérielles et du perfectionnenent professionnel et de la Direction de l'administration.

Les tableaux 3 et 4 qui suivent présentent, respectivement, la structure de l'organisation et la répartition prévue des ressources du BCG en 1992-1993.

Tableau 3: Structure de l'organisation, 1er janvier 1992

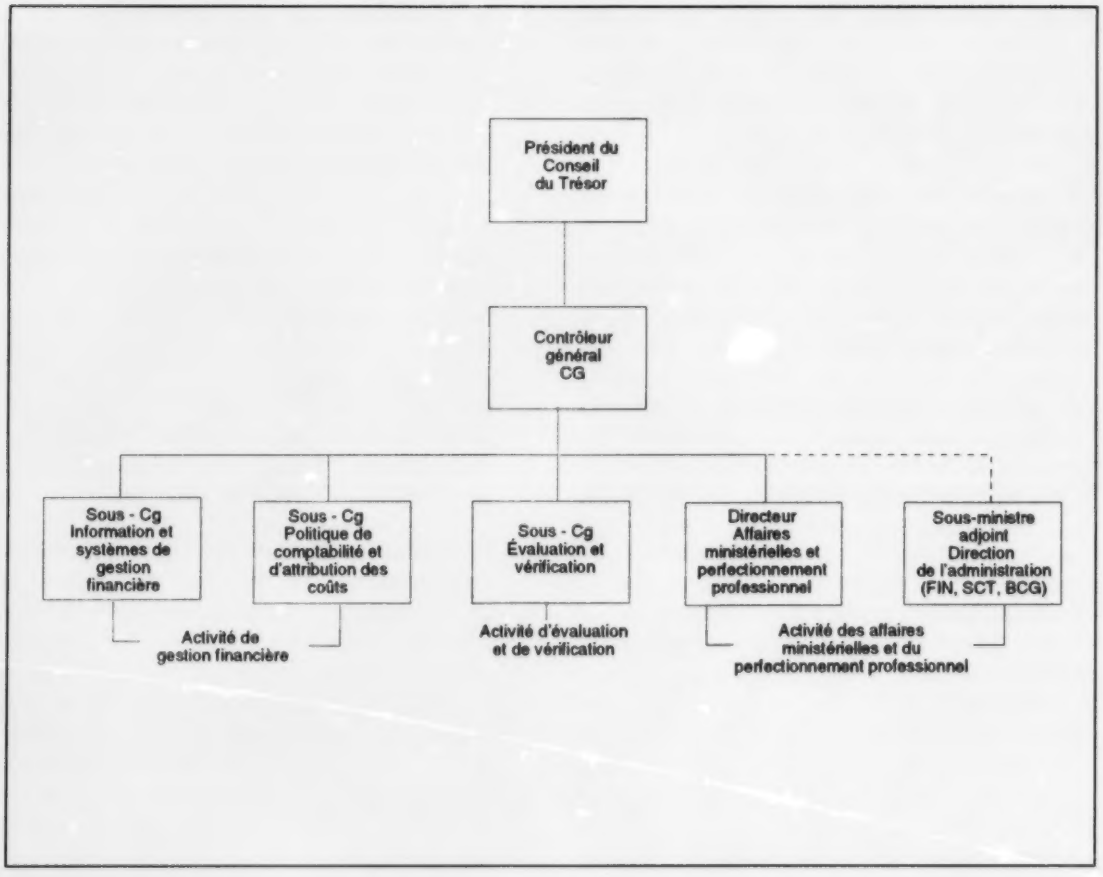
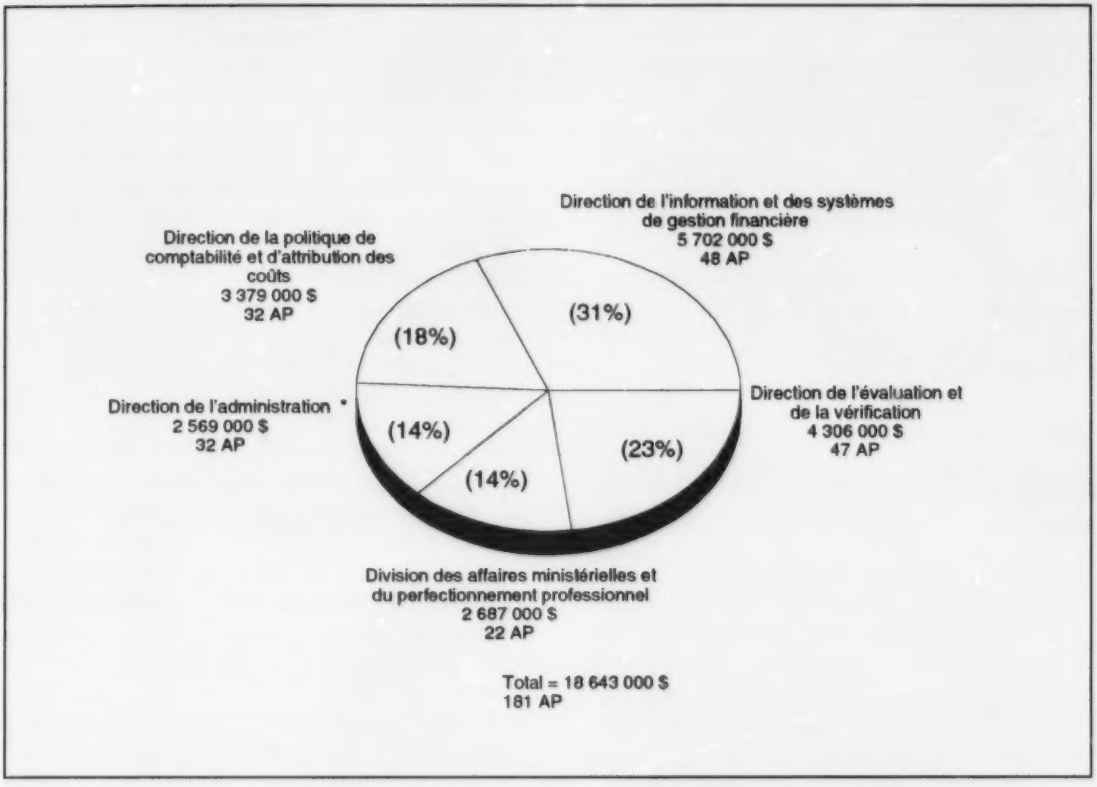

Président du Conseil du Trésor
Contrôleur général CG
Sous - Cg Information et systèmes de gestion financière
Sous - Cg Politique de comptabilité et d'attribution des coûts
Sous - Cg Évaluation et vérification
Directeur Affaires ministérielles et perfectionnement professionnel
Sous-ministre adjoint Direction de l'administration (FIN, SCT, BCG)
Activité de gestion financière
Activité d'évaluation et de vérification
Activité des affaires ministérielles et du perfectionnement professionnel

Tableau 4: Utilisation prévue des ressources du contrôleur général en 1992-1993



* La Direction de l'administration compte 32 années-personnes et dispose d'un budget de 1 611 000 $ au titre des salaires et avantages sociaux accordés aux employés, et d'une somme recouvrable par le ministère des Finances de l'ordre de 958 000 $ au titre des biens et services. Ces chiffres représentent le coût total prévu que devra assumer le BCG pour sa part des biens et des services fournis par la Direction de l'administration commune (voir page 11).

C. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Le climat de **restriction financière** oblige le BCG à axer ses efforts sur l'amélioration des renseignements sur le rendement servant à faire des choix et sur l'accroissement de la productivité en encourageant l'utilisation des nouvelles technologies, en établissant des politiques plus efficientes dans un cadre de contrôle de gestion financière intégrée et en affectant les ressources aux secteurs dont le potentiel d'accroissement de la productivité est le plus élevé.

L'importance accordée par **Fonction publique 2000** au service au public, à la responsabilité pour les résultats et à l'habilitation des gestionnaires hiérarchiques change le mode de fonctionnement du BCG. À mesure que le gouvernement délaisse les contrôles prescriptifs, le BCG s'oriente un peu plus vers le service et le leadership tout en s'assurant qu'il existe un régime de contrôle approprié des risques. Il s'efforcera de faire équipe avec les ministères afin d'intensifier le soutien aux gestionnaires des programmes destinés au public. Il travaillera également avec les ministères pour obtenir les assurances de la haute direction ministérielle à l'égard de l'information fournie, des systèmes d'information et de gestion sous-jacents et des règles et procédures de production.

Les **technologies et méthodes novatrices**, de même que les pressions accrues en faveur de l'adoption de méthodes administratives opportunes et sensibles, estompent les démarcations traditionnelles entre les secteurs de la politique. Le BCG passe de plus en plus de temps à lier entre eux ou même à fusionner les systèmes concernant les finances, la gestion et le personnel pour satisfaire les clients internes et externes.

L'**évolution démographique** de la main-d'oeuvre canadienne se reflète dans les collectivités de la gestion financière, de l'évaluation et de la vérification. Ces collectivités doivent s'adapter à l'évolution technologique qui transforme leur milieu de travail et aux mesures de déstratification et de compression des effectifs dues aux restrictions budgétaires. Le BCG continuera de relever les défis clés qui consistent à renouveler et à stimuler ses collectivités au moyen de stratégies dynamiques de recrutement, de formation et de perfectionnement professionnel.

2. Initiatives et état des initiatives annoncées antérieurement

Cette section présente les nouvelles initiatives pour 1992-1993 et fait le point sur celles annoncées pour 1991-1992.

Amélioration des renseignements financiers à l'échelle du gouvernement

Le BCG poursuit l'élaboration d'une vaste stratégie d'information financière (SIF) pour le gouvernement. Les technologies de pointe amélioreront l'accès de ce dernier à des renseignements financiers pertinents et à jour. En 1989-1990, le BCG et le ministère des Approvisionnements et Services ont défini les exigences sur le plan de l'information, les rôles et les responsabilités en matière de gestion des renseignements financiers et les règles régissant la collecte et l'utilisation des renseignements financiers. En 1990-1991, le BCG a amélioré les infrastructures de gestion et des systèmes avec l'aide du ministère des Approvisionnements et Services, des

ministères d'exécution et d'autres organismes centraux.

Activités en 1991-1992. Le BCG a terminé l'évaluation des impacts de la SIF sur les ministères et les organismes. Les ministères ont examiné et accepté la recommandation de l'étude visant le raffinement de la stratégie et son application. En outre, le BCG a adopté des solutions rapides pour répondre aux besoins d'information des utilisateurs principaux et dresser un cadre de contrôle global pour l'élaboration des systèmes financiers centraux.

Initiatives pour 1992-1993. Le BCG dressera un plan d'exécution des systèmes SIF et des processus et méthodes nécessaires à l'application du plan.

Amélioration de la gestion coordonnée de l'information

En 1991-1992, on a lancé un projet pour améliorer la gestion coordonnée de l'information (GCI) à l'échelle de l'administration fédérale. La GCI comprend deux volets complémentaires, l'un est l'application d'une méthode de gestion efficace des renseignements sur les finances, le personnel, le matériel et les biens immobiliers, et l'autre l'établissement d'un programme qui coordonnera les activités entre les domaines fonctionnels et établira des politiques et des normes d'information à l'échelle de l'administration fédérale.

Activités en 1991-1992. Plusieurs initiatives ont été prises, notamment l'élaboration d'un cadre concernant les initiatives de GCI.

Initiatives pour 1992-1993. Les activités prévues comprennent:

- l'élaboration et la publication d'un premier jeu de normes dans les domaines fonctionnels à l'intention des ministères et organismes;
- la création d'une banque de données communes, de bonnes pratiques, de modèles d'entreprises et de renseignements agréés par les collectivités, de spécifications réutilisables et de normes sur les communications et la sécurité;
- l'intégration des méthodes et des modèles d'entreprises élaborés dans les domaines fonctionnels.

Amélioration de la gestion financière dans les ministères et organismes

Le BCG est tenu de diriger les activités de gestion financière des ministères et de s'assurer que de bonnes méthodes y sont appliquées.

Activités en 1991-1992. Le BCG a favorisé les mécanismes donnant aux gestionnaires de programmes plus de souplesse pour gérer leurs ressources, pour adapter les politiques et les systèmes de gestion financière aux exigences des budgets de fonctionnement et pour évaluer les applications du cadre de responsabilité à l'égard de la gestion financière des ministères.

Initiatives pour 1992-1993. Les plans comprennent la prestation d'avis et de services en vue de l'application et de l'évolution du cadre de responsabilité en matière de gestion financière dans les ministères et les organismes. Le BCG a continué à adapter les cadres de contrôle et de responsabilité et à simplifier les normes et les politiques visant la décentralisation des

pouvoirs et des responsabilités à l'égard de la gestion financière. Il a également procédé à l'examen du cadre de contrôle de la gestion financière pour cerner les possibilités d'améliorer la gestion des finances dans les ministères et les organismes.

Rapports au Parlement

Le BCG est responsable des normes régissant les rapports au Parlement sur l'utilisation des ressources financières. Cela comprend le Budget des dépenses, les Comptes publics, les rapports annuels et divers rapports spéciaux.

Activités en 1991-1992. Le BCG a déposé les Parties III du Budget des dépenses de 89 ministères et organismes et a publié un bulletin d'interprétation de la politique indiquant les nouvelles exigences concernant les rapports sur les grands projets d'immobilisations et les grands projets de l'État. Aux termes du régime d'accroissement des responsabilités, les ministères et les organismes ont présenté des assurances de leurs cadres supérieurs au sujet des Parties III, de l'information sous-jacente, des systèmes de gestion et des méthodes et procédures de production. En outre, le BCG a publié une politique et des lignes directrices visant à simplifier les rapports tout en donnant l'information nécessaire au Parlement. Le BCG travaille avec 12 ministères qui ont manifesté l'intention d'incorporer les rapports annuels aux Parties III.

Le BCG a continué à améliorer les états financiers sommaires et à élaborer des politiques sur l'enregistrement des comptes exigibles en fin d'exercice. Il a entrepris des recherches pour établir des politiques sur la comptabilisation à la valeur de consolidation pour les sociétés d'État, l'accumulation des recettes fiscales, le traitement des prêts à des conditions avantageuses et la comptabilisation des pensions.

Le BCG a préparé un répertoire sur l'utilisation des évaluations (Compendium) qui contient de nombreux exemples d'évaluations de programmes et d'autres renseignements pertinents sur l'évaluation dans l'administration fédérale. Il a élargi la liste des études d'évaluation qui est adressée chaque année au président du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes. La nouvelle formule donne aux parlementaires des renseignements plus complets et plus utiles.

Initiatives pour 1992-1993. Le BCG étudiera les options qu'offrent les systèmes, pour consulter plus facilement, par des moyens électroniques, les Parties III; il réalisera un projet pilote avec des utilisateurs intéressés en vue d'accroître l'efficience en simplifiant les méthodes de rapport. Il explorera les moyens de présenter périodiquement au Parlement des renseignements plus pertinents sur l'évaluation des programmes.

Rendement des systèmes financiers et administratifs

Les méthodes et techniques novatrices permettent de réduire les coûts. Le BCG continuera de favoriser le partage des connaissances au sujet de la mise en oeuvre des systèmes financiers dans les ministères et de simplifier les systèmes administratifs. Ces initiatives visent à accroître la rentabilité des systèmes intégrés et ministériels de gestion financière et les systèmes administratifs et à réduire les risques inhérents à leur mise en oeuvre.

Activités en 1991-1992. Le BCG a dressé le devis du budget des traitements et des systèmes de prévision nécessaires à la gestion de l'enveloppe salariale établie par le budget de février 1991. Il a fourni des renseignements sur les systèmes automatisés et fait des démonstrations aux ministères intéressés. Il a diffusé les normes révisées d'évaluation des systèmes financiers, publié trois autres modules du Manuel des SGF et poursuivi le programme de colloques régionaux sur la stratégie d'information financière.

Le Conseil du renouveau administratif (CRA) a été créé pour simplifier les processus et systèmes administratifs. Il s'est réuni à plusieurs reprises pour cerner les moyens d'améliorer le soutien administratif aux programmes destinés au public et tirer parti des méthodes et techniques novatrices pour réduire les coûts.

Initiatives pour 1992-1993. Le BCG raffinera les devis des systèmes et encouragera les ministères à partager les coûts et à trouver des solutions concertées.

Le CRA étudiera les possibilités de renouveau administratif dans les trois domaines suivants:

- Restructuration des opérations - repenser d'une façon tout à fait nouvelle les fonctions administratives afin de simplifier les procédés et de réduire les frais généraux;
- Solutions concertées - promouvoir le partage des systèmes administratifs et des meilleures pratiques en matière de gestion afin d'aider davantage les gestionnaires axiaux, de réduire de façon radicale le chevauchement des efforts et d'augmenter le plus possible le rendement de l'investissement du gouvernement dans l'élaboration et l'entretien des systèmes;
- Options de prestation des services - explorer des moyens novateurs d'offrir les services administratifs, afin de réduire le plus possible les coûts et d'accroître la souplesse et l'efficience, particulièrement en ce qui a trait au soutien des programmes.

Tout en travaillant dans l'optique des domaines précités, le CRA s'attardera, à court terme, sur les projets qui peuvent avoir des retombées immédiates afin d'en démontrer la réussite et d'en maintenir l'élan.

Gestion de la trésorerie

Le gouvernement a amélioré ses méthodes de gestion de la trésorerie depuis 1985 en accélérant la perception des impôts, en améliorant le traitement et le règlement des factures, en simplifiant les modalités d'achat et de règlement des produits et des services et en améliorant le paiement des comptes débiteurs. Les initiatives prises par le gouvernement et par les ministères ont fait économiser ensemble 2,68 milliards de dollars.

Activités en 1991-1992. Les économies de trésorerie ont atteint 1,2 milliard de dollars en 1990-1991; elles découlent en grande partie des mesures prises dans les années antérieures, mais 79,3 millions de dollars sont attribuables à celles prises pendant l'exercice. Les progrès sont remarquables dans les domaines des collectes, de la banque électronique et des modalités de paiement; des initiatives ministérielles telles que l'amélioration de la gestion des stocks et l'achat de mazout en vrac et au rabais ont accéléré le versement des recettes au Trésor par la Banque du Canada et l'adoption de systèmes de collecte et de pénalisation novateurs à l'intention des personnes qui tardent régulièrement à payer les déductions

d'impôt sur le revenu ont accéléré l'entrée des recettes dans les caisses de l'État.

Initiatives pour 1992-1993. Ces initiatives, qui comprennent les mesures prévues dans un nouveau plan quinquennal de gestion de la trésorerie, permettront de réduire le déficit, et ce d'au moins 1 milliard de dollars. Le BCG s'efforcera d'améliorer la gestion des mouvements de trésorerie grâce à des partenariat avec les ministères et les organismes qui porteront essentiellement sur les comptes débiteurs, les compensations, les examens de la gestion des fonds par les ministères et l'échange électronique de données.

Établissement des coûts et comptabilité

Le BCG simplifie actuellement le cadre réglementaire et stratégique régissant la gestion financière afin d'accroître l'efficacité et l'efficience de la gestion financière.

Activités en 1991-1992. Le BCG a instauré une politique invitant les ministères à utiliser les cartes d'achat pour réduire les frais afférents aux achats de peu de valeur. De plus, il a établi une politique à la fois novatrice et souple qui permet aux ministères d'adapter leurs méthodes de vérification des comptes aux risques et, dans certains cas, de payer avant la vérification, ce qui accroît l'opportunité des paiements.

Le BCG lance une stratégie à trois volets pour simplifier la législation, la réglementation et le contrôle de l'exécutif sur la gestion financière. Un pas important a été accompli en 1991-1992 dans ce sens avec l'adoption du projet de loi C-91, la Loi modifiant la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP), qui vise à améliorer la productivité et la gestion de la trésorerie.

Avec le concours du ministère de la Justice et du Secrétariat du Conseil du Trésor, le BCG a offert pendant l'année un cours destiné à aider les ministères à appliquer la politique sur les frais d'utilisation; 260 agents y ont assisté.

Les **initiatives pour 1992-1993** comprennent le lancement d'une étude des fondements de la LGFP qui visera à supprimer toute prescription et tout détail administratif superflus. On examinera en même temps tous les règlements d'application de la LGFP; seuls seront maintenus les règlements nécessaires pour assurer le contrôle du Parlement et protéger le public. On remanie actuellement toutes les politiques de gestion financière pour ne laisser au Conseil du Trésor que ce qui est nécessaire pour rentabiliser le contrôle et la responsabilité dans l'administration fédérale et protéger les deniers publics. On examinera également les politiques de gestion financière à la lumière d'un examen du cadre de contrôle de la gestion financière dirigé par un comité interministériel présidé par le BCG.

Évaluation et vérification

Les principes du régime d'accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels et de FP2000 et les nouvelles capacités des technologies de l'information représentent un changement d'orientation important pour le gouvernement fédéral.

L'insistance sur le service au public que préconise FP2000 obligera les ministères à se soucier davantage du rendement et des résultats. Les restrictions budgétaires continues forceront les ministères à offrir les programmes d'une manière plus économique et à chercher d'autres moyens de satisfaire les clients. L'évaluation de programmes deviendra un outil de plus en plus précieux

pour les ministères, puisqu'elle leur permettra d'examiner et d'améliorer leur rendement en fonction de ces priorités.

Les technologies de l'information et FP2000 sont les facteurs clés ayant une incidence sur la vérification. Comme ces deux initiatives reposent sur les principes de délégation, d'habilitation, d'obligation de rendre compte et de prise en charge des risques, on élabore actuellement de nouvelles approches à l'égard des contrôles et de la conformité.

Activités en 1991-1992. La nouvelle politique d'évaluation adoptée par le Conseil du Trésor donne aux ministères et aux organismes plus de souplesse et souligne la responsabilité à l'égard des résultats. Comme il est de plus en plus nécessaire de fournir des renseignements au moindre coût, le BCG a étendu le rôle que l'évaluation peut jouer dans l'amélioration de la prestation des programmes. Les gestionnaires fédéraux ont participé aux quatre forums qui ont porté sur les autres moyens de prestation rentable des programmes. Les évaluateurs ont assisté à un atelier de deux jours qui avait pour but d'approfondir le fondement des programmes pour cerner et démontrer les autres moyens rentables. En conformité avec son engagement d'appuyer le développement d'une compétence professionnelle en évaluation des programmes, le BCG a publié un document de référence sur les méthodes d'évaluation.

La politique et les normes de vérification interne ont été refondues avant d'être publiées dans le chapitre 2 du Manuel du Conseil du Trésor portant sur l'évaluation et la vérification. Le Plan de vérification interne du gouvernement appuie maintenant la prise de décisions des ministères en matière de planification des vérifications. En réponse au Plan vert, le BCG a favorisé la vérification environnementale avec le concours d'Environnement Canada. Le BCG a étendu le réseau d'information de la vérification interne, qui est un réseau national d'information à accès direct, pour améliorer l'utilisation des technologies de l'information par les membres de la collectivité de la vérification interne. Des guides de vérification interne ont été élaborés dans trois domaines, dont l'un traite précisément de questions liées aux technologies de l'information. Une importante étude des concepts et des pratiques du contrôle interne a été lancée.

De plus, le BCG a fourni des conseils sur la mesure du rendement et l'évaluation des services au public dans des documents de travail qu'il a publiés à l'intention des gestionnaires de programmes, des évaluateurs et des vérificateurs des ministères et des organismes.

Initiatives pour 1992-1993 - Le BCG concentrera ses efforts sur le renouveau de la fonction publique. Afin d'améliorer la création et l'utilisation de renseignements au moindre coût, il documentera et fera connaître les leçons acquises au sujet des moyens de prestation rentable des programmes et donnera des avis à ce sujet.

Le renouveau de la fonction publique continuera de servir de référence au BCG dans l'examen des principes, des méthodes et de l'orientation reliés à la vérification afin qu'il puisse mieux se concentrer sur l'amélioration du rendement, la simplification des systèmes de contrôle et la reddition de comptes. Le BCG continuera d'étudier des moyens, pour les vérificateurs des ministères, de mener de plus utiles examens de la rentabilité des opérations et des cadres de contrôle de gestion. Il encouragera l'utilisation des technologies de l'information pour rendre la vérification plus efficace en évaluant les logiciels utilisés en vérification

interne, en collaborant avec les ministères à l'élaboration de techniques informatisées de vérification et en donnant des conseils sur la vérification de l'échange électronique des données. De plus, il continuera d'appuyer et de favoriser la vérification environnementale.

Dans l'optique des résultats et du service au public, le BCG va élaborer une politique sur la mesure du rendement et le service au public exigeant que les gestionnaires de programmes obtiennent et utilisent des renseignements sur le rendement et indiquent les niveaux de service aux clients des programmes. Il donnera des orientations à ce sujet aux ateliers qu'il présentera et dans des documents de travail sur l'évaluation de programmes de consultation, l'élaboration des normes de service et la démonstration du rendement des programmes et des opérations et le service au public.

Perfectionnement professionnel

Le BCG continuera d'améliorer la gestion des ressources humaines des collectivités de la gestion financière, de la vérification interne et de l'évaluation de programmes.

Activités en 1991-1992 - Le BCG a amélioré la gestion des ressources humaines au sein de ses collectivités au moyen d'activités visant à relever les normes professionnelles et à fournir des occasions de perfectionnement. À titre d'exemple, citons:

- un programme de congé d'études et de remplacement COOP (ETCO) à l'intention de la collectivité de la gestion financière; en 1991-1992, 34 agents financiers en congé d'études ont été remplacés par des étudiants (les bureaux régionaux ont absorbé 35 p. 100 des participants); 24 étudiants d'entre eux ont maintenant terminé leurs études;
- un service de courtage destiné aux collectivités de la gestion financière et de la vérification interne;
- la promotion active des programmes de recrutement au niveau d'entrée et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes (RPAF/RPVI); en 1990-1991, le BCG a retenu 51 nouveaux candidats à ce programme, soit une augmentation de 6 p. 100 par rapport aux 48 recrues de 1990-1991;
- l'élaboration d'un répertoire, à accès direct, des activités de formation en vérification;
- la coordination de conférences, de colloques axés sur l'échange d'information, d'ateliers et de séances de formation à des fins de perfectionnement;
- la prestation de renseignements et d'une aide aux ministères et organismes centraux dans le cadre d'activités de gestion des ressources humaines, dont la dotation au sein du groupe de la direction;
- la préparation d'un cours de formation professionnelle et technique; en 1991-1992, trois nouveaux cours de gestion financière ont été élaborés et présentés à titre de cours pilotes.

En **1992-1993**, le BCG parachèvera la mise en oeuvre du service de courtage à l'échelle du gouvernement et du programme ETCO. Il lancera une stratégie de promotion dynamique pour continuer à recruter des candidats compétents dans le cadre du programme RPAF/RPVI. Il continuera d'appuyer la dotation au sein du groupe de la direction ainsi que le redéploiement des trois collectivités. Il maintiendra son aide à l'élaboration des cours, en particulier ceux qui reflètent FP2000. Il participera à l'essai du réseau des communications et de la formation à distance en offrant une série de

séances «practicum» dans les principaux centres du Canada. Il élaborera des stratégies de planification de carrière à l'intention de la collectivité de la gestion financière et veillera à ce qu'un programme de formation encore plus enrichissant soit offert en évaluation et en vérification.

Affaires ministérielles

Au nombre des **initiatives pour 1992-1993**, le BCG adoptera le budget de fonctionnement à compter du 1er avril 1992. Ce budget prévoit le contrôle global des traitements, des dépenses de fonctionnement et des petites dépenses d'immobilisations et diminue l'importance du contrôle des années-personnes. L'application du budget de fonctionnement au BCG améliorera la prise de décisions et l'efficience en permettant aux gestionnaires d'améliorer les décisions sur la composition des ressources.

D. Données sur le rendement du Programme

L'efficacité du BCG est surtout fonction de la pertinence des services offerts dans les domaines de la comptabilité financière et de gestion, des systèmes et des rapports, de l'évaluation de programmes et de la vérification interne. L'efficacité des services se mesure de plusieurs façons, notamment au moyen d'enquêtes auprès des clients, des rapports annuels du vérificateur général, d'examens des politiques des ministères et des organismes et du taux de participation du BCG aux initiatives lancées par d'autres organismes centraux.

L'auto-évaluation de la gestion financière des ministères sera facilitée par le guide du BCG sur l'obligation de rendre compte en matière de gestion financière. Les réalisations des ministères en vue de réduire le déficit dégageront une somme additionnelle de un milliard de dollars sous forme d'économies pendant les cinq prochaines années au moyen de la mise en oeuvre du plan et des initiatives connexes.

Les agents en évaluation font plus de 90 études d'évaluation par an. Leurs conclusions sont généralement bonnes, et il est évident que l'évaluation produit des économies importantes et améliore le rendement des programmes chaque année. On pourrait toutefois espérer plus de ces évaluations. En 1992-1993, le BCG encouragera les ministères à utiliser plus efficacement leurs agents en évaluation afin d'élargir la gamme des renseignements sur les conclusions et de donner aux études d'évaluation une perspective élargie des questions qu'ils abordent afin d'établir parfaitement le fondement de leurs conclusions.

Les vérificateurs planifient et exécutent plus de 350 vérifications internes par an qui visent tous les éléments essentiels des opérations des ministères. La planification des vérifications et les rapports connexes sont réalisés dans la plupart des ministères et contribuent positivement à la gestion ministérielle. En 1992-1993, le BCG valorisera la vérification interne dans le milieu fédéral actuel et s'assurera qu'elle soutient l'obligation de rendre compte des ministères.

Le taux de nomination des vérificateurs aux postes clés et leur taux de participation aux programmes d'affectation et d'échange seront suivis de près par le BCG afin d'évaluer la mobilité des employés. Le taux de recrutement au sein des collectivités au moyen du programme RPAF/RPVI sera également surveillés.

Le BCG a besoin de 181 années-personnes et de 18 643 000 $ en 1992-1993 pour remplir son mandat consistant à appuyer la gestion rentable et responsable dans l'administration fédérale par l'établissement et le maintien de programmes et de pratiques de gestion financière, de vérification interne et d'évaluation de programmes valables. Les ressources seront réparties entre les trois activités: Gestion financière, Évaluation et vérification, Affaires ministérielles et perfectionnement professionnel.

Gestion financière: Le BCG a besoin de 80 années-personnes et de 9 081 000 dollars pour continuer à améliorer la gestion financière dans les ministères, c'est-à-dire:

- maintenir et améliorer le cadre législatif et stratégique nécessaire au fonctionnement et au contrôle des opérations financières;
- guider les ministères dans la planification et l'élaboration de systèmes de gestion financière et l'intégration des systèmes aux autres fonctions administratives;
- apporter des améliorations à la gestion de la trésorerie et en suivre les conséquences;
- améliorer la qualité des données devant apparaître dans la Partie III et des renseignements destinés aux organismes centraux;
- améliorer la divulgation des renseignements dans les budgets supplémentaires et les états financiers récapitulatifs.

Évaluation et vérification: Le BCG a besoin de 47 années-personnes et de 4 306 000 $ pour améliorer la vérification interne et l'évaluation de programmes dans les ministères, c'est-à-dire:

- améliorer la qualité et l'utilité de leurs fonctions et promouvoir leur utilisation dans les ministères;
- fournir l'assurance que les mécanismes de contrôle et les méthodes internes des ministères sont efficaces dans le contexte de l'accroissement des pouvoirs et des responsabilités dans l'ensemble de l'administration fédérale;
- se fonder principalement sur les rapports des évaluateurs et des vérificateurs pour déterminer le rendement des ministères;
- donner des orientations sur la mesure du rendement et l'évaluation du service au public;
- préparer des plans d'évaluation et de vérification pour l'ensemble de l'administration fédérale;
- effectuer des études spéciales pour le compte du Conseil du Trésor.

Affaires ministérielles et perfectionnement professionnel: Le BCG a besoin de 54 années-personnes et de 5 256 000 $ pour avoir l'orientation stratégique ainsi que le soutien opérationnel et administratif dont il a besoin pour remplir son mandat et s'acquitter de ses responsabilités en matière de gestion des ressources humaines à l'échelle du gouvernement, à l'égard des collectivités de la gestion financière, de la vérification interne et de l'évaluation de programmes.

Tableau 5: Aperçu des besoins financiers étalés sur cinq ans

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1992-1993**	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991	Réel 1989-1990	Réel 1988-1989
Gestion financière					
- Information et systèmes de gestion financière	**5 702**	5 707	5 478	4 920	3 793
- Politique de comptabilité et d'attribution des coûts	**3 379**	3 373	3 251	2 563	1 642
	9 081	9 080	8 729	7 483***	5 435***
Évaluation et vérification	**4 306**	4 285	4 347	4 529	4 121
Affaires ministérielles et perfectionnement professionnel					
- Affaires ministérielles et perfectionnement professionnel	**2 687**	2 715	2 132	1 375	1 056
- Administration	**2 569**	2 477*	2 977**	2 565**	1 964**
	5 256	5 192	5 109	3 940***	3 020***
	18 643	18 557	18 185	15 952	12 576

* À compter de 1992-1993, les finances, le personnel, les systèmes, la sécurité et l'administration compteront 32 années-personnes et disposeront d'un budget de 1 611 000 $ en salaires et avantages sociaux et d'une fraction recouvrable (par le ministère des Finances) de l'ordre de 958 000 $ en biens et services.

En 1991-1992, ces services comptaient sur 32 années-personnes, 1 560 000 $ en salaires et avantages sociaux et une fraction recouvrable (par le ministère des Finances) de l'ordre de 917 000 $ en biens et services.

** Ce montant représente le recouvrement (par le ministère des Finances) au titre des services administratifs tels que salaires, avantages sociaux, biens et services.

*** Les montants de 1988-1989 et 1989-1990 ont été reformulés en fonction du cadre actuel de planification opérationnelle.

Section II
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les dépenses par article du BCG sont présentées au tableau 6.

Tableau 6: Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1992-1993**	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Personnel			
Traitements et salaires	**10 942**	10 817	11 532
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**1 751**	1 676	1 773
	12 693	12 493	13 305
Biens et services			
Transports et communications	**598**	613	418
Information	**645**	676	637
Services professionnels et spéciaux	**3 368**	3 509	1 816
Location	**62**	117	50
Achat de services de réparation et d'entretien	**7**	12	4
Services publics, fournitures et approvisionnements	**304**	220	149
Construction et achat de machines et de matériel	**-**	-	569
Autres subventions et paiements	**8**	-	
Services administratifs (Finances)	**958**	917	1 237
	5 950	6 064	4 880
	18 643	18 557	18 185

2. Besoins en personnel

Les tableaux 7 et 8 ci-dessous présentent, respectivement, les besoins du BCG en années-personnes par activité, et les détails des besoins en personnel.

L'expression «**années-personnes**» désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent. Par exemple, une année-personne peut représenter l'emploi de trois personnes pendant quatre mois chacune. Une année-personne peut viser les employés rémunérés au tarif des heures normales (au Canada ou à l'étranger), permanents ou non, à temps plein ou partiel, saisonniers, nommés pour une période déterminée ou occasionnels et les autres types d'employés.

Les années-personnes ne sont pas assujetties au contrôle du Conseil du Trésor mais sont indiquées à la Partie III du Budget des dépenses. Celles-ci comprennent les autres dépenses salariales exprimées en équivalents des années-personnes, p.ex., l'indemnité de formation pour les occasionnels, les étudiants, etc.

Tableau 7: Besoins en années-personnes par activité

	Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Gestion financière	**80**	80	79
Évaluation et vérification	**47**	47	46
Affaires ministérielles et perfectionnement professionnel	**54**	54	54
	181	181	179

Tableau 8: Détails des besoins en personnel

	Années-personnes			Échelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1992-1993
	Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991		
Direction	45	55	48	61 500 - 165 500	**113 500**
Scientifique et professionnelle	5	5	6	20 000 - 84 700	**52 350**
Administration et service extérieur	96	86	85	15 516 - 72 817	**44 167**
Technique	1	1	3	16 124 - 73 716	**44 920**
Soutien administratif	32	32	35	16 356 - 40 768	**28 562**
Exploitation	2	2	2	16 989 - 51 984	**34 487**
	181	181	179		

Les colonnes concernant les années-personnes montrent la répartition prévue des années-personnes autorisées pour le BCG, par groupe professionnel. La colonne concernant l'échelle des traitements actuelle indique les échelles salariales par groupe professionnel en vigueur le 1er octobre 1991. La colonne visant la provision pour le traitement annuel moyen indique les coûts salariaux estimatifs de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes du groupe professionnel. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influer sur la comparaison des moyennes entre les années.

3. Coût net du Programme

Les prévisions du Programme ne comprennent que les dépenses devant être imputées sur ses autorisations votées. Le tableau 9 présente en détail d'autres éléments de coût dont il faut tenir compte pour évaluer le coût total estimatif du Programme.

Tableau 9: Coût total du Programme pour 1992-1993

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses principal 1992-1993	Plus autres coûts* 1992-1993	Coût total estimatif du Programme	
			1992-1993	1991-1992
Contrôleur général	18 643	2 613	**21 256**	20 679

* Les autres coûts comprennent

	(000 $)
• les services fournis gratuitement par Travaux publics Canada	2 258
• les services d'émission de chèques d'Approvisionnements et Services Canada	14
• les services fournis gratuitement par le Conseil du Trésor	341
	2 613

B. Liste des publications du ministère

La présente est une liste de publications choisies.

Gestion financière

La gestion de la trésorerie dans l'administration fédérale
Rapport sur la gestion de la trésorerie
Manuel du plan comptable
Manuel des systèmes de gestion financière
Guide sur l'obligation de rendre compte en matière de gestion financière
Manuel de référence sur la gestion de la trésorerie dans l'administration fédérale
Conjugeons nos efforts en matière de gestion financière

Évaluation et vérification

Répertoire sur l'utilisation des évaluations
Guide sur la fonction d'évaluation de programmes
Normes de vérification interne dans l'administration fédérale
Aborder les années 90 - Perspectives gouvernementales pour l'évaluation de programmes
Les gestionnaires axiaux et l'appréciation du service au public
Méthodes d'évaluation de programmes - Mesure et attribution des résultats des programmes
Fonction publique 2000 - Réponse de la vérification interne
Normes d'évaluation de programmes dans les ministères et organismes fédéraux

Affaires ministérielles et perfectionnement professionnel

Bâtir l'avenir ensemble - Programme de congé d'études et de remplacement COOP
Des défis de taille, un avenir prometteur - Programmes de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes
À la découverte de nouveaux horizons - Programme de congé d'études et de remplacement COOP
Recrutement et perfectionnement des agents financiers - Recrutement et perfectionnement des vérificateurs Internes
Service de courtage - Agents financiers/Affectations par roulement - Vérificateurs internes/Postes de perfectionnement

C. Index par sujet

A
Affaires ministérielles, 10, 21
Affaires ministérielles et perfectionnement professionnel, 10, 22
Années-personnes, 25, 26
Assurances du cadres supérieurs, 16

B
budget de fonctionnement, 21
Budget des dépenses, Partie III, 5, 16

C
cadre de responsabilité, 15
cartes d'achat, 6, 18
Conseil du renouveau administratif, CRA, 5, 17

D
Direction de l'administration, 11, 13

E
états financiers, sommaires, 16
ETCO, 20
évaluation, évaluation de programmes, 6, 9, 11, 18, 20, 21
évaluation et vérification, 6, 10, 18, 22
évolution démographique, 14

F
Fonction publique 2000, FP2000, 14, 18

G
gestion coordonnée de l'information, GCI 15
gestion de la trésorerie, 5, 9, 17
gestion financière, 5, 9, 18, 21, 22

I
Information et systèmes de gestion financière, 9

L
Loi sur la gestion des finances publiques, LGFP, 6, 9, 18

M
mesure du rendement, 6, 19, 20

O
option de prestation des services, 17

P
Perfectionnement professionnel, 11, 20
Plan de vérification interne du gouvernement, 19
plan quinquennal de gestion de la trésorerie, 5, 18
Politique de comptabilité et d'attribution des coûts, 9
politique sur les frais d'utilisation, 18
programme de congé d'études et de remplacement COOP, 6, 20
projet de loi C-91, 18

R
rapports annuels, 9, 16
recrutement et perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs interne, (RPAF/RPVI), 20, 21
répertoire sur l'utilisation des évaluations (Compendium), 16
répertoire des activités de formation en vérification, 20
Réseau d'information de la vérification, 19
réseau des communications et formation à distance 20
restriction financière, 14
restructuration des opérations, 17

S
Service de courtage, 6, 20
solutions concertées, 17
stratégie d'information financière, SIF, 5, 14, 15

T
taxe sur les produits et services, TPS, 6
technologies et méthodes novatrices, 14

V
vérification des comptes, 6, 18
vérification environnementale, 19
vérification, vérification interne, 6, 9, 10, 19, 21